

# L'importanza della formazione del personale nella Pubblica Amministrazione

La Pubblica Amministrazione da anni appare in sofferenza, soffrendo di alcuni importanti squilibri, come l'età media decisamente elevata, un forte senso di sfiducia, la scarsa qualificazione professionale: ciò produce inevitabilmente scarsa efficacia delle azioni amministrative ed eccessiva lentezza nel processo di trasformazione, comunque in atto, dell'organizzazione della stessa P.A. dal modello di tipo burocratico a quello di tipo manageriale.

E' proprio in questo passaggio, delicato e complesso ma fondamentale, che la formazione del personale pubblico gioca un ruolo essenziale.

Un'attività che non deve tanto occuparsi di formare il dipendente alla correttezza della procedura, come semplice adempimento amministrativo, ma che deve puntare a produrre cambiamento, a partire dal potenziamento delle capacità di compiere scelte e di trasformarle in azioni e risultati concreti.

L'innovazione comincia proprio dalle persone, in quanto risorse umane e competenze certificate rappresentano la base della strategia di rinnovamento delle pubbliche amministrazioni.

Se ci confrontiamo con la P.A. europea, i dipendenti pubblici italiani sono decisamente "più vecchi", meno formati e, quindi, meno qualificati: ad esempio, secondo i dati forniti da Forum PA, in Gran Bretagna si evidenzia una specializzazione di livello alto, in cui il 54% del totale dei dipendenti pubblici ha infatti una qualifica di tipo terziario. In Italia, invece, solo un terzo dei lavoratori nel

pubblico impiego ha una laurea o una qualifica post lauream.

Ma per quale motivo è fondamentale la formazione nel pubblico impiego?

Soprattutto per due motivi: in primo luogo perché tende a ridurre le resistenze interne al cambiamento e, in secondo luogo, favorisce l'affermazione di buone pratiche, di natura "manageriale".

Certamente è importante anche che nella P.A. vengano favorite politiche orientate al reclutamento e alla selezione del personale, politiche di sviluppo professionale e di carriera, politiche di cura e sviluppo riservate al management alto e intermedio.

Ma quale tipo di formazione occorre ad una P.A.?

La domanda è più complessa di quello che può apparire, in quanto dipende soprattutto dal contesto in cui ci troviamo e dalle risultanze dell'analisi dei fabbisogni formativi.

In generale possiamo affermare che una buona formazione deve tener conto della cura delle competenze tecniche, di quelle amministrative e delle cosiddette competenze trasversali: di quest'ultimo grande "universo" fanno parte, tra gli altri, temi come l'organizzazione del lavoro, la gestione di un gruppo di lavoro e la comunicazione.

Quanto al tema della comunicazione appare importante sottolineare che, per un corretto funzionamento del contesto organizzativo, è di rilevante importanza la capacità del dirigente o dell'apicale di trasmettere correttamente quelli che sono i suoi intendimenti, calibrando la comunicazione sul know-how del personale destinatario.

La capacità di veicolare correttamente le proprie idee e di persuadere i destinatari delle istruzioni circa la bontà delle stesse, è un fattore dipendente dal linguaggio che viene

utilizzato, come ampiamente dimostrato dagli studi sulla comunicazione istituzionale.

Il linguaggio, sia verbale che non verbale, rivela le sue proprietà che, come afferma il noto studioso e psicologo austriaco Watzlawick, "possono essere ritenute terapeutiche in sé e per sé; possono aiutare a cambiare il comportamento umano, non in virtù del loro contenuto, ma in virtù della loro struttura".